

térkép készítését, az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés munkalapjának kezelését, a kapacitáskontrollt, a humánpolitikai terv és a különböző költségek munkalapjainak elkészítését ismerjük meg. A tervezésnek a folyó költségeken kívül a fejlesztési költségeket is meg kell határoznia. Az éves operatív tervezés csak végső formába önti a beruházásokat, valamint a külső forrásbevonás megoldásait; megtervezésük alapvetően az éves költségvetésen kívül történik. A lényeges vállalati tevékenységek megtervezése után a belső számviteli összefoglalást kell elvégezni, amely kiszűri a tervezés során elkövetett esetleges hibákat, s alkalmat ad a tervezett lépések együttes hatásainak mérlegelésére. A MESTER modell munkalapjai sorában a Konzisztenciakontroll munkalap az utolsó. A kontrollok vonatkozhatnak a számviteli összefüggések ellenőrzésére, lehetnek forma- és közgazdasági kontrollok.

Mi szükséges egy hatékonyabb tervezési rendszer kialakításához? – erre a kérdésre kapunk választ a könyv VI. fejezetében. Az éves költségvetés a folyamatos működéssel és a tervezéssel kapcsolatos tevékenységeket rövid távra dolgozza ki. Abból kell kiindulni, hogy hogyan alakulna a vállalkozás adózás előtti eredménye, ha nincs fejlesztés és visszafejlesztés, hanem az erőforrásokat csak a folyamatos működés fenntartására fordítják. Az erre vonatkozó bázisterv készítésének tudnivalói után az integrált terv elkészítésével ismerkedünk meg. Az integrált tervezés feladata nemcsak a bázisterv és az időszakos tervek konszolidálása, hanem olyan növekedési pálya megfogalmazása is, amely a vállalkozás számára számszerűen is a legelőnyösebb. Olvashatunk itt a stratégiai terv számszerűsítéséről is a STRATÉGIA modell bemutatása mellett; ennek összefüggésrendszere – az értékesítés, a készlettermék-készletezés és a termelés vonatkozásában – a MESTER modellével azonos. A bázistervnek biztosítania kell a folyamatos működést, amihez a tárgyi eszközök, a termelőberendezések állagának megóvása is hozzá tartozik; ez bizonyos beruházási tevékenység megtervezését is szükségessé teszi...

Az integrált terv szervesen épül a bázistervre, ezért a munkalapjain megjelennek a tervezendő kategóriák bázistervei értékei is. A múltira vonatkozóan is azonos a bázisterv és az integrált terv valamennyi adata. Ezzel szemben az integrált tervi piaci részarányok változhatnak, mert a fejlesztő tervek lehetőséget adnak a piaci részarányok javítására. A stratégiai (üzleti) tervezés lényege a létesítménytervezés; ez különbözteti meg az éves költségvetéstől. Elkészítése során a hangsúly a folyó ho-

zamok és ráfordítások mérlegelésére tolódik át; ez az üzleti tervezés feladata.

Tervezési rendszerről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai (üzleti) tervezés és az éves operatív tervezés (vagy költségtervezés) hatékony beszámolási rendszerrel egészül ki. A jó vezető azt az információt akarja terv-tény összehasonlításban látni, amit maga tervez meg. A beszámolórendszer legfontosabb eleme a központi tervezési vagy beszámolási naptár, amelyre több példát is találunk a könyvben. Végül a kontrolling informatikai háttéréről olvashatunk; az információfeldolgozási tevékenységben a kontroller munkája tulajdonképpen informatikai munka. Ezen túlmenően a kontroller tervez, elemez, kiértékeli az információt. A kontroller szempontjából az az informatikai rendszer a jó, amely a megfelelő időben és helyben biztosítja az információt minimális ráfordítással. A rendszernek kell kiszolgáltatnia őt!

A gyakorló vezetők, kontrolling-szakemberek számára készült kézikönyvet számos Melléklet egészíti ki, amelyek a tárgyalta modelleket és más kimutatásokat számszerűsítve szemléltetik. A CD-mellékleten két Excel modell található a szükséges információkkal.

R. I.

Laáb Ágnes:

PÉNZÜGYI SZÁMVITEL MENEDZSEREKNEK

Kossuth Kiadó, Budapest, 1999. 174. p.

A Kossuth Kiadó és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete közös könyvsorozatot indított útjára V. I. P.-könyvek (Very Important Publications) címen. Ezeket a könyveket a választott téma legjobb szakértői írták azoknak a felsővezetőknek, akik tudásukat korszerű ismeretekkel kívánják bővíteni menedzseri munkájuk eredményesebb ellátása érdekében. Elősegítik ezek a könyvek az ismeretek folyamatos fejlesztését, valamint azt is, hogy a vezetők lépést tudjanak tartani a változásokkal. Az egyre fokozódó versenyben ugyanis ma már csak azok a vállalkozások maradhatnak sikeresek, amelyek állandóan képesek a megújulásra, és a vezetők a cél érdekében képesek átalakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet...

Laáb Ágnes könyve Bevezetésében tisztázza a pénzügyi számvitel és a vezetési számvitel közti különbségeket. A

pénzügyi számvitel a cég külső partnereit (tulajdonosok, befektetők, vevők, szállítók, hatóságok stb.) informálja vagyoni, jövedelmi és pénzügyi állapotáról. A vezetési számvitelnek pedig rendszeres, megbízható információkat kell nyújtania a vállalkozás eredményéről, működésének kihatásairól és az üzleti tervvel szemben mutatkozó eltérésekről a vezetők számára. Olyan belső információs rendszer, amely a vezetés igénye szerint dolgozza fel a számviteli információkat, hozzájárulva ezzel a vezetői döntések megalapozásához. Korunk menedzszerének ismernie kell a piacgazdálkodás szabályait, a pénzügyi és vezetői számvitel szerepét, az információk fontosságát, biztosítani kell vállalkozása likviditását stb. A kiadvány mindezekre nyújt gyakorlati ismereteket a menedzsereknek.

Az első részben megismerkedünk a számbavétel kialakulásával és fejlődésével, a mérleg, az eredménykimutatás és a (pénzáramlás) cash flow-kimutatás szerepével, valamint az EGK Tanácsának 4. számú irányelve és a Nemzetközi Számviteli Standardok előírásaival. A nemzetközi számviteli elvekkel teljes összhangban levő magyar számviteli törvény szabályai alapján megbízható és valós tájékoztatás nyújtható a törvény hatálya alá tartozó szervezetek jövedelemtermelő képességéről, vagyonának alakulásáról, pénzügyi helyzetéről és jövőbeni terveiről. A számviteli alapelvek (teljesség, valóság, világosság, következetesség, folytonosság, óvatosság stb.) elve) ismertetése után a vállalkozás vagyoni helyzetét, az eszközök és források nagyságát, összetételét tükröző mérleg és a működtetés eredményességéről számot adó eredménykimutatás kétféle módszerének (össz költség és forgalmi költség eljárás) bemutatása következik. A (pénzáramlási) cash flow-kimutatás egy adott időszakban vizsgálja a várhatóan rendelkezésre álló pénzügyi forrásokat, s azokat a vállalkozás pénzfelhasználási igényeivel egyezteti. Célja, hogy a bevételekből folyamatosan finanszírozni lehessen a cég kiadásait. Direkt és indirekt módszerrel készíthető el; ezek bemutatásán kívül mintapéldák szemléltetik a különböző gazdasági események számszerű hatását a mérlegre, az eredménykimutatásra és a cash flow-kimutatásra.

A továbbiakban a szerző a gazdálkodási folyamatokat naprakészen és áttekinthetően rögzítő könyvvitel és a gazdasági események megfigyelését, mérését, elemzését, ellenőrzését, közlését végző számvitel közti különb-

ségeket mutatja be. Leírja az egyszeres és a kettős könyvvitelre vonatkozó tudnivalókat, majd ismerteti az analitikus és szintetikus elszámolásokat, a főkönyvi kivonatot, a könyvviteli zárlat feladatait, a bizonylati fegyelem előírásait, a költségek csoportosítási lehetőségeit. Foglalkozik a leltárkészítési kötelezettséggel, a mérleg és a leltár közti kapcsolattal, a kiegészítő melléklet tartalmával. Válaszolja a könyvvizsgáló szerepét és feladatait, a nyilvánosságra hozatal és a közzététel szabályait, majd utal a számviteli előírások és a számviteli fegyelem megsértésének büntetőjogi következményeire.

Az értékelési tudnivalókat tartalmazó második részben a szerző kifejti, hogy a cégek a számviteli politikájuk kialakítása során kiválasztják azokat a konkrét számviteli értékelési, elszámolás-technikai eszközöket és módszereket, amelyeket következetesen alkalmaznak azokon a területeken, ahol a hatályos számviteli törvény választási lehetőséget ad. 1997. januártól minden gazdálkodónak kötelezően el kell készítenie az eszközök és források leltárkészítési és leltározási, az eszközök és források értékelési, az önköltség-számítási és a házipénztári pénzkezelési szabályzatát. Megismerjük az értékelésnél használt fontosabb fogalmakat, az értékelési módszereket, az értékcsökkenés elszámolásának szabályait. Mintapéldák szemléltetik itt is az előírások gyakorlati alkalmazását. A továbbiakban a belső egyensúly követelményeiről, a likviditás és az eszközgazdálkodás hatékonyságának méréséről, az adósságkezelés mutatóiról, a jövedelem- és hozamteremtő képesség elemzéséről kapunk tájékoztatást. A tőkelekötés hatékonysága méréseinek módszereivel és a mutatószámok közötti összefüggéseket kifejező Du Pont-analízis alkalmazási lehetőségeivel ismerkedünk meg még ebben a részben, számszerű példák kíséretében.

A könyv harmadik része olyan önálló feladatokat tartalmaz, amelyek megoldása során – a megadott információk alapján – a vállalkozások eladósodását, likviditását, vagyoni helyzetét, üzleti eredményét stb. lehet megállapítani, illetve a vállalkozás éves beszámolójának mérlegét, eredménykimutatását lehet elkészíteni. A felhasznált Irodalom, a kapcsolódó jogszabályok felsorolása, valamint Név- és Tárgymutató zárja a menedzsereket a számviteli tudnivalókról sokoldalúan tájékoztató könyvet.

Rubóczky István